

**AMALAN MODAL INSAN DAN PRESTASI
KERJA: KAJIAN KES MAJLIS BANDARAYA
PULAU PINANG (MBPP)**

ROZIYANA JAFRI

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

2018

**AMALAN MODAL INSAN DAN PRESTASI
KERJA: KAJIAN KES MAJLIS BANDARAYA
PULAU PINANG (MBPP)**

oleh

ROZIYANA JAFRI

**Tesis yang diserahkan untuk
memenuhi keperluan bagi
Ijazah Doktor Falsafah**

Julai 2018

PENGHARGAAN

Terlebih dahulu saya ingin memanjatkan syukur ke hadrat Allah SWT kerana dengan limpah kurniaNya saya telah mendapat kekuatan dalam menyiapkan tesis ini bagi tujuan memenuhi keperluan pengijazahan Doktor Falsafah. Saya juga ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada semua pihak yang telah bersama-sama membantu serta memberi pandangan yang bernas dalam usaha ini.

Ucapan jutaan terima kasih dan setinggi-tinggi penghargaan kepada penyelia utama tesis ini, Dr Sezali Md Darit yang banyak memberi tunjuk ajar, bimbingan, nasihat dan galakan yang berterusan sepanjang proses menyiapkan tesis ini. Saya juga ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada penyelia bersama tesis ini, Dr Tan Yao Sua dan Profesor Dr Kamarudin Ngah kerana telah banyak berjasa dalam pembentukan tajuk, kerja lapangan dan penulisan tesis ini. Ilmu, budi dan bakti yang telah dicurahkan oleh ketiga-tiga penyelia saya merupakan intipati dalam proses menyempurnakan tesis ini.

Ucapan terima kasih juga diucapkan kepada pihak Majlis Bandaraya Pulau Pinang yang telah memberikan kerjasama yang cukup baik terutamanya Encik Mohamed Fazli Mohamed Ismail. Tidak lupa juga penyelidik mengucapkan terima kasih kepada rakan-rakan yang membantu memberi sokongan dan bantuan sepanjang pengajian, Mohd Saiful Ridwan Rozlan, Nurulaein Mohammad Muslin Shah, Nur Abidah Ismail dan juga rakan-rakan lain.

Penghargaan juga kepada pihak Kementerian Pengajian Tinggi di bawah program biasiswa MyBrain15 (MyPhD) yang menyediakan peluang penajaan biasiswa pengajian ini dan kepada Universiti Sains Malaysia (USM) sebagai gedung menimba ilmu.

Akhir sekali, penghargaan untuk keluarga tersayang terutamanya kepada ibu bapa saya iaitu Jafri Omar dan Rosita Mat Noor yang mendoakan kejayaan saya dan juga kakak saya Rozana Jafri kerana memberi sokongan dan menjadi sumber inspirasi untuk saya terus berusaha gigih dalam menyiapkan tesis ini.

JADUAL KANDUNGAN

PENGHARGAAN	ii
JADUAL KANDUNGAN	iii
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xv
SENARAI SINGKATAN	xvi
ABSTRAK	xviii
ABSTRACT	xx

BAB 1 - PENGENALAN

1.1	Latar Belakang	1
1.2	Pernyataan Masalah	5
1.3	Justifikasi Kajian	12
1.4	Persoalan Kajian	22
1.5	Matlamat dan Objektif Kajian	23
1.6	Kepentingan Kajian	25
1.7	Skop Kajian	27
1.8	Kawasan Kajian	28
1.9	Definisi Terma-Terma dalam Kajian	31
1.9.1	Prestasi Kerja	31
1.9.2	Prestasi Perkhidmatan Awam	32
1.9.3	Amalan Modal Insan	33
1.9.4	Amalan Modal Insan Perkhidmatan Awam	34
1.9.5	Kakitangan Awam	35
1.9.6	Kerajaan Tempatan	36
1.10	Struktur Tesis	36
1.11	Rumusan	39

BAB 2 - TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	40
2.2	Tinjauan Prestasi: Perkembangan Prestasi Kerja	41
2.2.1	Perkembangan di Malaysia	41
2.2.2	Perkembangan dalam Perkhidmatan Awam	42
2.2.3	Perkembangan dalam Kerajaan Tempatan	44
2.3	Pengurusan Prestasi Kerja: Konsep-Konsep dalam Kajian	45
2.3.1	Prestasi Kerja	45
2.3.2	Penilaian Prestasi Kerja	47
2.3.2(a)	Tujuan Penilaian Prestasi Kerja	49
2.3.2(b)	Peringkat Penilaian Prestasi Kerja	50
2.3.3	Pengukuran Prestasi Kerja	52
2.4	Tinjauan Model dan Teori: Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja	55
2.4.1	Model Prestasi Kerja Yang Berkesan	55
2.4.2	Teori Dua Faktor	65
2.4.3	Model Sifat Kepribadian Lima Besar	73
2.4.4	Model Ciri-Ciri Kerja	82
2.4.5	Teori Jangkaan	89
2.4.6	Hubungkait antara Model dan Teori dengan Model Kajian	94
2.5	Beberapa Faktor Pendorong yang Mempengaruhi Prestasi Kerja	97
2.5.1	Organisasi	97
2.5.1(a)	Budaya Organisasi	99
2.5.1(b)	Persekitaran Organisasi	101
2.5.1(c)	Pentadbiran Organisasi	102
2.5.1(d)	Penghargaan	104
2.5.1(e)	Perhubungan di Tempat Kerja	107
2.5.1(f)	Kemudahan yang Disediakan	109
2.5.2	Individu	111
2.5.2(a)	Nilai Peribadi	113

2.5.2(b) Kecekapan Diri	115
2.5.2(c) Peningkatan Kerjaya	116
2.5.2(d) Emosi	118
2.5.3 Ciri Kerja	120
2.5.3(a) Bidang Tugas	121
2.5.3(b) Peranan Penyelia	123
2.5.3(c) Maklum Balas	125
2.6 Hubungan dan Pengaruh Antara Organisasi, Individu, Ciri Kerja dan Prestasi Kerja	127
2.6.1 Organisasi dengan Prestasi Kerja	127
2.6.2 Individu dengan Prestasi Kerja	129
2.6.3 Ciri Kerja dengan Prestasi Kerja	132
2.7 Kesignifikanan Beberapa Pembolehubah Latar Kakitangan	133
2.7.1 Jantina	133
2.7.2 Umur	135
2.7.3 Tahap Pendidikan	137
2.7.4 Tempoh Perkhidmatan	139
2.8 Kerangka Konseptual	141
2.9 Hipotesis Kajian	145
2.10 Rumusan	146

BAB 3 - METODOLOGI, KAWASAN KAJIAN DAN LATAR BELAKANG SAMPEL

3.1 Pengenalan	148
3.2 Proses Penyelidikan	148
3.2.1 Peringkat 1: Pemahaman Awal	149
3.2.2 Peringkat 2: Kajian Teoritikal	150
3.2.3 Peringkat 3: Pengumpulan Maklumat dan Analisis Data	151
3.2.4 Peringkat 4: Hasil Kajian dan Cadangan	151
3.3 Reka Bentuk Penyelidikan	153

3.3.1	Kajian Kes	155
3.4	Pemilihan Sampel Kes	156
3.5	Latar Belakang Sampel Kes	158
3.5.1	Pengenalan	158
3.5.2	Kawasan Pentadbiran	159
3.5.3	Demografi	160
3.5.4	Pentadbiran dan Pengurusan MBPP	161
3.5.5	Bidang Kuasa MBPP sebagai Kerajaan Tempatan	163
3.5.6	Isu-Isu Semasa Berkaitan Bidang Kuasa MBPP Sebagai Kerajaan Tempatan	164
3.5.7	Pencapaian MBPP sebagai Kerajaan Tempatan	167
3.6	Pemilihan Responden	169
3.7	Instrumen Kajian	173
3.7.1	Soal Selidik	173
3.7.2	Temu Bual	180
3.8	Tatacara Kajian	182
3.9	Penganalisan Data	185
3.10	Latar Belakang Sampel	189
3.10.1	Jantina, Etnik, Umur dan Status Perkahwinan	189
3.10.2	Tahap Pendidikan	191
3.10.3	Pendapatan Bulanan	192
3.10.4	Taraf Jawatan	192
3.10.5	Taraf Perkhidmatan	193
3.10.6	Tempoh Perkhidmatan	194
3.10.7	Jabatan	195
3.11	Tahap Prestasi Kerja Kakitangan MBPP	196
3.12	Rumusan	198

BAB 4 - FAKTOR ORGANISASI DAN PRESTASI KERJA

4.1	Pengenalan	199
4.2	Faktor Organisasi Terhadap Prestasi Kerja	200

4.2.1	Budaya Organisasi	200
4.2.2	Persekitaran Organisasi	209
4.2.3	Pentadbiran Organisasi	216
4.2.4	Penghargaan	223
4.2.5	Perhubungan di Tempat Kerja	229
4.2.6	Kemudahan yang disediakan	238
4.3	Hubungan Faktor Organisasi dengan Prestasi Kerja	245
4.4	Rumusan	246

BAB 5 - FAKTOR INDIVIDU, CIRI KERJA, LATAR KAKITANGAN DAN PRESTASI KERJA

5.1	Pengenalan	248
5.2	Faktor Individu Terhadap Prestasi Kerja	249
5.2.1	Nilai Peribadi	250
5.2.2	Kecekapan Diri	258
5.2.3	Peningkatan Kerjaya	264
5.2.4	Emosi	271
5.3	Hubungan Faktor Individu dengan Prestasi Kerja	278
5.4	Faktor Ciri Kerja Terhadap Prestasi Kerja	279
5.4.1	Bidang Tugas	279
5.4.2	Peranan Penyelia	287
5.4.3	Maklum Balas	295
5.5	Hubungan Faktor Ciri Kerja dengan Prestasi Kerja	301
5.6	Pemboleh Ubah Latar Kakitangan dengan Prestasi Kerja	302
5.6.1	Hubungan antara Pemboleh Ubah Latar dengan Prestasi Kerja	306
5.7	Pengaruh Pemboleh Ubah Terhadap Prestasi Kerja	309
5.8	Rumusan	311

**BAB 6 - RUMUSAN KAJIAN DAN CADANGAN
MENINGKATKAN AMALAN MODAL INSAN SERTA
PRESTASI KERJA**

6.1	Pengenalan	313
6.2	Rumusan Penemuan Hasil Kajian	314
6.2.1	Faktor Organisasi Terhadap Prestasi Kerja	314
6.2.2	Faktor Individu Terhadap Prestasi Kerja	321
6.2.3	Faktor Ciri Kerja Terhadap Prestasi Kerja	324
6.2.4	Perbezaan Latar Kakitangan Terhadap Faktor Organisasi, Individu, Ciri Kerja dan Prestasi Kerja	327
6.2.4(a)	Perbezaan Jantina, Umur, Tahap Pendidikan dan Tempoh Perkhidmatan Terhadap Faktor Organisasi	328
6.2.4(b)	Perbezaan Jantina, Umur, Tahap Pendidikan dan Tempoh Perkhidmatan Terhadap Faktor Individu	330
6.2.4(c)	Perbezaan Jantina, Umur, Tahap Pendidikan dan Tempoh Perkhidmatan Terhadap Faktor Ciri Kerja	331
6.2.4(d)	Perbezaan Jantina, Umur, Tahap Pendidikan dan Tempoh Perkhidmatan Terhadap Prestasi Kerja	333
6.2.5	Hubungan Latar Kakitangan dengan Prestasi Kerja	334
6.2.6	Hubungan Faktor Organisasi, Individu dan Ciri Kerja dengan Prestasi Kerja	335
6.2.7	Pengaruh Faktor Organisasi, Individu dan Ciri Kerja Terhadap Prestasi Kerja	336
6.2.8	Peranan Pemboleh Ubah Latar Terhadap Kajian	337
6.3	Limitasi Kajian	338
6.4	Cadangan-Cadangan Kajian	339
6.4.1	Organisasi	340
6.4.2	Individu	343
6.4.3	Ciri Kerja	345

6.5	Sumbangan Kajian	346
6.6	Kajian-Kajian Lanjutan	349
6.7	Kesimpulan	351
6.8	Penutup	353
SENARAI RUJUKAN		355
SENARAI PENERBITAN		384
LAMPIRAN		

SENARAI JADUAL

	Halaman
Jadual 2.1 Sumber Kepuasan dan Ketidakpuasan	66
Jadual 3.1 Pemilihan Responden Secara Rawak Mudah	170
Jadual 3.2 Agihan Item-Item Subskala Set Soal Selidik	175
Jadual 3.3 Aras Keamatan Skala Likert (Bahagian C)	176
Jadual 3.4 Pembentukan Soal Selidik Bahagian C	178
Jadual 3.5 Kebolehpercayaan dalam Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja	185
Jadual 3.6 Statistik Bagi Setiap Item	186
Jadual 3.7 Interpretasi Skor Min	187
Jadual 3.8 Taburan Demografi Responden, 2015 (N=340)	190
Jadual 3.9 Tahap Pendidikan Responden (N=340)	191
Jadual 3.10 Pendapatan Bulanan Responden (N=340)	192
Jadual 3.11 Taraf Jawatan Responden (N=340)	193
Jadual 3.12 Taraf Perkhidmatan Responden (N=340)	193
Jadual 3.13 Tempoh Perkhidmatan Responden (N=340)	194
Jadual 3.14 Pembahagian Responden Mengikut Jabatan (N=340)	195
Jadual 3.15 Markah Penilaian Prestasi Tahunan Responden, 2015 (N=340)	197
Jadual 4.1 Budaya Organisasi (N=340)	201
Jadual 4.2 Perbezaan Budaya Organisasi Mengikut Jantina (N=340)	207
Jadual 4.3 Perbezaan Budaya Organisasi Mengikut Umur (N=340)	207
Jadual 4.4 Perbezaan Budaya Organisasi Mengikut Tahap Pendidikan (N=340)	207
Jadual 4.5 Perbezaan Budaya Organisasi Mengikut Tempoh Perkhidmatan (N=340)	207
Jadual 4.6 Persekitaran Organisasi (N=340)	209
Jadual 4.7 Perbezaan Persekitaran Organisasi Mengikut Jantina (N=340)	214

Jadual 4.8	Perbezaan Persekitaran Organisasi Mengikut Umur (N=340)	214
Jadual 4.9	Perbezaan Persekitaran Organisasi Mengikut Tahap Pendidikan (N=340)	214
Jadual 4.10	Perbezaan Persekitaran Organisasi Mengikut Tempoh Perkhidmatan (N=340)	214
Jadual 4.11	Pentadbiran Organisasi (N=340)	216
Jadual 4.12	Perbezaan Pentadbiran Organisasi Mengikut Jantina (N=340)	221
Jadual 4.13	Perbezaan Pentadbiran Organisasi Mengikut Umur (N=340)	221
Jadual 4.14	Perbezaan Pentadbiran Organisasi Mengikut Tahap Pendidikan (N=340)	221
Jadual 4.15	Perbezaan Pentadbiran Organisasi Mengikut Tempoh Perkhidmatan (N=340)	222
Jadual 4.16	Penghargaan (N=340)	224
Jadual 4.17	Perbezaan Penghargaan Mengikut Jantina (N=340)	228
Jadual 4.18	Perbezaan Penghargaan Mengikut Umur (N=340)	228
Jadual 4.19	Perbezaan Penghargaan Mengikut Tahap Pendidikan (N=340)	228
Jadual 4.20	Perbezaan Penghargaan Mengikut Tempoh Perkhidmatan (N=340)	229
Jadual 4.21	Perhubungan di Tempat Kerja (N=340)	230
Jadual 4.22	Perbezaan Perhubungan di Tempat Kerja Mengikut Jantina (N=340)	235
Jadual 4.23	Perbezaan Perhubungan di Tempat Kerja Mengikut Umur (N=340)	235
Jadual 4.24	Perbezaan Perhubungan di Tempat Kerja Mengikut Tahap Pendidikan (N=340)	235
Jadual 4.25	Perbezaan Perhubungan di Tempat Kerja Mengikut Tempoh Perkhidmatan (N=340)	236
Jadual 4.26	Kemudahan yang Disediakan (N=340)	238

Jadual 4.27	Perbezaan Kemudahan yang Disediakan Mengikut Jantina (N=340)	243
Jadual 4.28	Perbezaan Kemudahan yang Disediakan Mengikut Umur (N=340)	243
Jadual 4.29	Perbezaan Kemudahan yang Disediakan Mengikut Tahap Pendidikan (N=340)	243
Jadual 4.30	Perbezaan Kemudahan yang Disediakan Mengikut Tempoh Perkhidmatan (N=340)	244
Jadual 4.31	Hubungan Faktor Organisasi dengan Prestasi Kerja (N=340)	245
Jadual 5.1	Nilai Peribadi (N=340)	250
Jadual 5.2	Perbezaan Nilai Peribadi Mengikut Jantina (N=340)	256
Jadual 5.3	Perbezaan Nilai Peribadi Mengikut Umur (N=340)	256
Jadual 5.4	Perbezaan Nilai Peribadi Mengikut Tahap Pendidikan (N=340)	256
Jadual 5.5	Perbezaan Nilai Peribadi Mengikut Tempoh Perkhidmatan (N=340)	257
Jadual 5.6	Kecekapan Diri (N=340)	258
Jadual 5.7	Perbezaan Kecekapan Diri Mengikut Jantina (N=340)	262
Jadual 5.8	Perbezaan Kecekapan Diri Mengikut Umur (N=340)	262
Jadual 5.9	Perbezaan Kecekapan Diri Mengikut Tahap Pendidikan (N=340)	262
Jadual 5.10	Perbezaan Kecekapan Diri Mengikut Tempoh Perkhidmatan (N=340)	263
Jadual 5.11	Peningkatan Kerjaya (N=340)	265
Jadual 5.12	Perbezaan Peningkatan Kerjaya Mengikut Jantina (N=340)	270
Jadual 5.13	Perbezaan Peningkatan Kerjaya Mengikut Umur (N=340)	270
Jadual 5.14	Perbezaan Peningkatan Kerjaya Mengikut Tahap Pendidikan (N=340)	270
Jadual 5.15	Perbezaan Peningkatan Kerjaya Mengikut Tempoh Perkhidmatan (N=340)	271

Jadual 5.16	Emosi (N=340)	271
Jadual 5.17	Perbezaan Emosi Mengikut Jantina (N=340)	276
Jadual 5.18	Perbezaan Emosi Mengikut Umur (N=340)	276
Jadual 5.19	Perbezaan Emosi Mengikut Tahap Pendidikan (N=340)	276
Jadual 5.20	Perbezaan Emosi Mengikut Tempoh Perkhidmatan (N=340)	277
Jadual 5.21	Hubungan Faktor Individu dengan Prestasi Kerja (N=340)	278
Jadual 5.22	Bidang Tugas (N=340)	280
Jadual 5.23	Perbezaan Bidang Tugas Mengikut Jantina (N=340)	284
Jadual 5.24	Perbezaan Bidang Tugas Mengikut Umur (N=340)	285
Jadual 5.25	Perbezaan Bidang Tugas Mengikut Tahap Pendidikan (N=340)	285
Jadual 5.26	Perbezaan Bidang Tugas Mengikut Tempoh Perkhidmatan (N=340)	285
Jadual 5.27	Peranan Penyelia (N=340)	287
Jadual 5.28	Perbezaan Peranan Penyelia Mengikut Jantina (N=340)	292
Jadual 5.29	Perbezaan Peranan Penyelia Mengikut Umur (N=340)	292
Jadual 5.30	Perbezaan Peranan Penyelia Mengikut Tahap Pendidikan (N=340)	293
Jadual 5.31	Perbezaan Peranan Penyelia Mengikut Tempoh Perkhidmatan (N=340)	293
Jadual 5.32	Maklum Balas (N=340)	295
Jadual 5.33	Perbezaan Maklum Balas Mengikut Jantina (N=340)	300
Jadual 5.34	Perbezaan Maklum Balas Mengikut Umur (N=340)	301
Jadual 5.35	Perbezaan Maklum Balas Mengikut Tahap Pendidikan (N=340)	301
Jadual 5.36	Perbezaan Maklum Balas Mengikut Tempoh Perkhidmatan (N=340)	301
Jadual 5.37	Hubungan Faktor Ciri Kerja dengan Prestasi Kerja (N=340)	302
Jadual 5.38	Perbezaan Prestasi Kerja Mengikut Jantina (N=340)	303
Jadual 5.39	Perbezaan Prestasi Kerja Mengikut Umur (N=340)	303

Jadual 5.40	Perbezaan Prestasi Kerja Mengikut Tahap Pendidikan (N=340)	303
Jadual 5.41	Perbezaan Prestasi Kerja Mengikut Tempoh Perkhidmatan (N=340)	303
Jadual 5.42	Hubungan Antara Jantina Dengan Prestasi Kerja (N=340)	307
Jadual 5.43	Hubungan Antara Umur Dengan Tahap Prestasi Kerja (N=340)	307
Jadual 5.44	Hubungan Antara Tahap Pendidikan Dengan Tahap Prestasi Kerja (N=340)	308
Jadual 5.45	Hubungan Antara Tempoh Perkhidmatan Dengan Tahap Prestasi Kerja (N=340)	308
Jadual 5.46	Ujian Regresi Pemboleh Ubah Peramal Terhadap Prestasi Kerja (N=340)	310
Jadual 6.1	Kedudukan, Nilai Min dan Sisihan Piawai Faktor Organisasi (N=340)	315
Jadual 6.2	Kedudukan, Nilai Min dan Sisihan Piawai Faktor Individu (N=340)	321
Jadual 6.3	Kedudukan, Nilai Min dan Sisihan Piawai Faktor Ciri Kerja (N=340)	324
Jadual 6.4	Ujian Regresi Linear Pemboleh Ubah Latar Kakitangan Terhadap Prestasi Kerja (N=340)	338

SENARAI RAJAH

		Halaman
Rajah 2.1	Model Prestasi Kerja Yang Berkesan	56
Rajah 2.2	Bagaimana Model Sifat Kepribadian Lima Besar Mempengaruhi Kriteria Gelagat Organisasi	80
Rajah 2.3	Model Ciri-Ciri Kerja	83
Rajah 2.4	Teori Jangkaan	90
Rajah 2.5	Kerangka Konseptual	142
Rajah 3.1	Kerangka Proses Penyelidikan Kajian	152
Rajah 3.2	Reka Bentuk Penjelasan	153

SENARAI SINGKATAN

APC	Anugerah Perkhidmatan Cemerlang
CAT	Cekap, Akauntabiliti dan Telus
DB	Datuk Bandar
DSS	<i>Decision Support System</i>
GTP	Program Transformasi Kerajaan
INTAN	Institut Tadbiran Awam Negara
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
KGWI	Laporan Indeks Tenaga Kerja Kelly
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
KPKT	Kementerian Kesejahteraan Bandar, Perumahan dan Kerajaan Tempatan
MAMPU	Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia
MBO	<i>Management by Objectives</i>
MBPP	Majlis Bandaraya Pulau Pinang
MIS	<i>Management Information Systems</i>
PBT	Pihak Berkuasa Tempatan
PEMANDU	Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan
PEMUDAH	Pasukan Petugas Khas Pemudahcara Perniagaan
PMR	Penilaian Menengah Rendah
PPP	Pegawai Penilai Pertama
RMK-5	Rancangan Malaysia Kelima
RMK-9	Rancangan Malaysia Kesembilan
RMK-10	Rancangan Malaysia Kesepuluh
SMART	<i>Specific, Measurable, Achievable, Realistic dan Time Bound</i>
SOP	<i>Standard Operating Procedure</i>
SP	Sisihan Piawai
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>

SRP	Sijil Rendah Pelajaran
SSB	Sistem Saraan Baru
SSR-PBT	Sistem Star Rating Pihak Berkuasa Tempatan
TPO	<i>Tourism Promotion Organization</i>
UN ESCAP	<i>United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific</i>
UPSR	Ujian Pencapaian Sekolah Rendah
YAB	Yang Amat Berhormat
5S	<i>Sort, Set in Order, Shine, Standardize dan Sustain</i>

**AMALAN MODAL INSAN DAN PRESTASI KERJA: KAJIAN KES
MAJLIS BANDARAYA PULAU PINANG (MBPP)**

ABSTRAK

Amalan modal insan adalah suatu pendekatan yang digunakan oleh sesebuah organisasi untuk menguruskan kakitangan dengan cekap dan berkesan. Dalam konteks perkhidmatan awam, amalan modal insan yang dipraktikkan mampu meningkatkan kualiti perkhidmatan kepada pihak awam. Menyedari hakikat ini, kerajaan telah mengambil pelbagai langkah untuk mempertingkatkan kecekapan dan keberkesanan amalan modal insan dalam perkhidmatan awam. Namun, perkhidmatan awam masa kini terpaksa berdepan dengan pelbagai cabaran dan perubahan yang memberi kesan terhadap prestasi kakitangan. Kajian ini meninjau tahap prestasi kerja dan sejauh mana amalan modal insan yang merangkumi faktor organisasi, individu dan ciri kerja mempengaruhi prestasi kerja kakitangan Majlis Bandaraya Pulau Pinang. Kajian ini menggunakan kaedah campuran iaitu kaedah kuantitatif dan kualitatif yang melibatkan dua instrumen kajian iaitu borang soal selidik dan temu bual di mana dapatan statistik turut disokong dengan dapatan temu bual. Seramai 340 orang kakitangan MBPP dipilih sebagai responden soal selidik. Manakala seramai 25 orang informan dipilih untuk menjalankan temu bual yang terdiri daripada 7 orang wakil pihak pengurusan dan 18 orang kakitangan. Dapatan kajian menunjukkan persepsi kakitangan terhadap faktor organisasi, individu dan ciri kerja dalam mempengaruhi prestasi kerja mereka secara keseluruhannya adalah sederhana positif. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan positif di antara pemboleh ubah faktor organisasi, individu, ciri kerja dengan prestasi kerja. Selain itu, analisis perbezaan pemboleh ubah latar jantina,

umur, tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan menunjukkan antara keempat-empat pemboleh ubah ini, tahap pendidikan menunjukkan perbezaan secara signifikan yang paling ketara terhadap faktor-faktor pendorong yang mempengaruhi prestasi kerja. Analisis Regresi Linear menunjukkan faktor organisasi, individu dan ciri kerja merupakan pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja di mana nilai pengaruh faktor organisasi adalah lebih tinggi. Secara keseluruhan, dapatan kajian mendapati kelemahan dalam amalan modal insan telah menjejaskan prestasi kerja. Kelemahan ini berpunca daripada kerjasama yang rendah, persekitaran kerja yang kurang kondusif, kurangnya pengiktirafan dan arahan penyelia yang kurang jelas. Justeru itu, MBPP perlu membangunkan dan mempertingkatkan amalan modal insan sedia ada agar ianya dapat memberi impak ke atas prestasi kerja kakitangan.

HUMAN CAPITAL PRACTICES AND JOB PERFORMANCE: A CASE STUDY OF THE PENANG ISLAND CITY COUNCIL

ABSTRACT

All organizations need sound human capital practices to ensure their staff could perform efficiently and effectively. In the context of the civil service, sound human capital practices could help to raise the quality of services rendered to the public. Realizing this fact, the government has taken various steps to enhance human capital practices in the civil service. However, there are various problems and challenges in the civil service that affect the staff's performances. This study examines the level of job performance and the impact of human capital practices on job performances among civil servants in the Penang Island City Council based on three influencing factors, namely organization, individual and job characteristics. It uses a combination of quantitative research methodologies involving two data collection instruments, namely questionnaire survey and in-depth interviews with the aim to support statistical findings with interview findings. A total of 340 respondents were selected for questionnaire survey. Meanwhile, 25 informants were selected for interviews including 7 management representatives and 18 support staffs. The findings show that the perceptions of the respondents on three influencing factors that influenced their overall job performance were only moderately positive. The findings also show that there is a significant positive relationship between the three influencing factors and job performance. Meanwhile, of all four background variable, namely gender, age, education levels and years of service, educational levels have the most profound impact on the influencing factors of job performances. Analysis of Linear Regression shows that the three influencing factors have significant influences on job performance with organizational factor having the highest variance. Overall, there are weaknesses in human capital practices that have affected job performances among the staff in the Penang Island City Council primarily because human capital

practices could not meet their job requirement and hence affected their job performances. Linear Regression shows that the three influencing factors have significant influences on job performance with organizational factor having the highest variance. Overall, there are weaknesses in human capital practices that have affected job performances among the staff in the Penang Island City Council primarily because human capital practices could not meet their job requirement and hence affected their job performances. The weaknesses are due to the lack of cooperation, non-conducive working environment and lack of recognition as well as clear supervision. In view of this, the Penang Island City Council needs to develop and improve existing human capital practices so that it can further enhance job performances of its staff.

BAB 1

Pengenalan

1.1 LATAR BELAKANG

Secara amnya, sesebuah organisasi perlu mencapai objektif dan matlamat yang disasarkan. Organisasi perlu menggunakan sebaik mungkin sumber-sumber strategik yang dimilikinya dengan berkesan. Sumber-sumber strategik yang dimaksudkan ialah sumber manusia, modal, teknologi dan bahan-bahan mentah. Jika dilihat secara mendalam antara beberapa sumber strategik yang dinyatakan, sumber manusia merupakan sumber terpenting. Kakitangan merupakan sumber terpenting dalam organisasi yang perlu dikendalikan secara cekap untuk memastikan organisasi mencapai misi, matlamat dan objektif yang sepatutnya (Byars & Rue, 2008). Tanpa kakitangan, sumber-sumber lain tidak mungkin dapat digunakan dengan cekap dan berkesan. Disebabkan kakitangan merupakan sumber terpenting dalam kejayaan sesebuah organisasi dan dalam pada masa yang sama digunakan untuk menggerakkan sumber lain, maka pihak pengurusan perlu memberi penumpuan terhadap amalan modal insan yang dipraktikkan.

Amalan modal insan ialah suatu pendekatan yang digunakan oleh sesebuah organisasi bagi menguruskan organisasinya secara sistematik. Dengan kata lain, amalan modal insan melibatkan tadbir urus, dasar, sistem yang mempengaruhi sikap,

tindak balas kakitangan, kerja yang ditentukan dan pelaksanaan. Amalan modal insan juga dianggap sebagai “amalan manusia” (*people practices*) yang merujuk kepada pengurusan sumber manusia yang digunakan oleh sesebuah organisasi dalam mengendalikan kakitangan yang dimilikinya (Faridahwati et al., 2006).

Amalan modal insan melibatkan sesebuah organisasi termasuklah organisasi perkhidmatan awam di Malaysia. Menurut Laporan Daya Saing Global 2016-2017 yang diterbitkan oleh Forum Ekonomi Dunia, Malaysia berada dalam kedudukan 25 terbaik di dunia dari segi daya saing dalam senarai yang membabitkan 138 buah negara. Berdasarkan laporan yang dikeluarkan, salah satu faktor daya saing utama yang dinilai adalah kecekapan kerajaan dalam menguruskan amalan modal insannya (Perbadanan Produktiviti Malaysia, 2016). Justeru itu, kerajaan perlu mengambil langkah dan inisiatif yang sewajarnya bagi memastikan amalan modal insan yang diterapkan mampu menaikkan kualiti perkhidmatan awam. Perkara ini turut dilaporkan dalam Laporan Tahunan Program Transformasi Ekonomi 2016 yang menyatakan bahawa penambahbaikan berterusan kerajaan dalam amalan modal insan akan membantu Malaysia untuk menjadi antara 10 negara terbaik dan paling mudah menjalankan perniagaan di dunia (Lembaga Pembangunan Pelaburan Malaysia, 2016). Ini jelas menunjukkan kepentingan amalan modal insan dalam perkhidmatan awam. Kepentingan ini dapat membantu melonjakkan nama negara di mata dunia. Menyedari hakikat ini, kerajaan telah mengambil pelbagai langkah untuk mempertingkatkan kecekapan dan keberkesanan amalan modal insan dalam perkhidmatan awam.

Namun demikian, perkhidmatan awam negara hari ini terpaksa berhadapan dengan pelbagai cabaran dan perubahan di mana perkhidmatan yang berprestasi tinggi dan bertaraf kelas pertama adalah cukup kritikal dalam menangani perubahan pantas yang berlaku dalam persekitaran global masa kini (Institut Integriti Malaysia, 2016). Pelbagai cabaran dan perubahan yang dimaksudkan merangkumi aspek struktur, mekanisme, kaedah, budaya kerja dan nilai-nilai yang diamalkan dalam konteks penjawat awam (Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia, 2016). Ini menuntut perubahan strategik yang bersesuaian bagi perkhidmatan awam untuk memastikan kewujudannya terus relevan dan dihormati. Perubahan strategik yang dimaksudkan ialah keperluan tadbir urus yang baik, keperluan tenaga kerja yang berpengetahuan, penguasaan teknologi maklumat, keupayaan memenuhi jangkaan pihak berkepentingan (*stakeholders*) dan pelanggan yang semakin meningkat (Mohammad Khairul & Atikah, 2017). Kepelbagaian perubahan ini turut melibatkan kerajaan tempatan. Sebagai agensi barisan hadapan yang berurusan dengan rakyat secara terus, kerajaan tempatan juga tidak terkecuali terpaksa berdepan dengan pelbagai perubahan persekitaran yang memerlukan tindakan dan pelaksanaan amalan modal insan yang sewajarnya.

Di sebalik tindakan dan pelaksanaan amalan modal insan yang diperlukan oleh perkhidmatan awam untuk terus kekal bersaing dan seiring, perubahan ini tidak dapat dinafikan memberi kesan terhadap prestasi kerja. Prestasi kerja berkait rapat dengan kakitangan yang berkualiti, mencerminkan pencapaian dan mewakili kecekapan bagi seseorang kakitangan. Prestasi kerja pada tahap yang tinggi merupakan kunci kejayaan kepada perkhidmatan awam (Zaleha et al., 2017). Dalam konteks ini, sudah semestinya prestasi kerja kakitangan perlu berada pada paras

tertinggi dan segala aspek yang berkaitan dengan kelemahan perlu diminimumkan (Rusli et al., 2007). Demi mencapai matlamat tersebut, prestasi kerja kakitangan haruslah berada pada suatu tahap kecekapan dan prestasi kerja tertentu (Zainab & Khairunnisa, 2015). Pernyataan ini jelas menunjukkan prestasi kerja yang baik menjadi tonggak utama bagi perkhidmatan awam.

Lantaran itu, penelitian terhadap amalan modal insan berhubung faktor-faktor pendorong yang mempengaruhi prestasi kerja membabitkan organisasi, individu dan ciri kerja yang dilakukan perlu ditinjau dan dikaji. Penelitian terhadap faktor ini akan melihat sebab dan akibat kepada tindak balas dan pencapaian prestasi kerja kakitangan berdasarkan amalan modal insan yang dipraktikkan. Melalui pengenalpastian faktor pendorong yang mempengaruhi prestasi kerja, ianya dapat membantu organisasi mengenal pasti kekuatan dan kelemahan dalam amalan modal insannya. Kelemahan dalam amalan modal insan akan menyebabkan kepincangan struktur organisasi dan kakitangan menjadi kurang berkualiti. Amalan modal insan yang lemah turut memberi kesan terhadap tahap tertentu bagi prestasi kerja kakitangan dan dalam masa yang sama turut memberi kesan terhadap organisasi secara keseluruhan. Justeru itu, faktor pendorong yang mempengaruhi prestasi kerja dalam amalan modal insan yang dipraktikkan perlu diberi perhatian sewajarnya bagi memastikan prestasi kerja kakitangan berada pada tahap yang sepatutnya dicapai.

1.2 PERNYATAAN MASALAH

Prestasi kerja dilihat sebagai ukuran kejayaan dan tahap pencapaian seseorang kakitangan dalam melakukan sesuatu kerja yang telah ditugaskan. Prestasi kerja kakitangan awam boleh diukur berdasarkan tahap-tahap tertentu iaitu cemerlang, baik, sederhana, kurang memuaskan atau lemah. Prestasi kerja kakitangan awam dititikberatkan oleh kerajaan supaya menyampaikan perkhidmatan yang terbaik untuk rakyat. Begitu juga rakyat menitikberatkan kualiti perkhidmatan awam dan berharapan tinggi terhadap peranan kakitangan (Ibrahim & Karim, 2004). Menurut Najib dan Halimah (2009), harapan masyarakat terhadap perkhidmatan yang ditawarkan adalah tinggi. Kegagalan masyarakat dalam mendapatkan perkhidmatan yang cekap dan mesra akan memberikan tanggapan yang negatif terhadap imej dan reputasi perkhidmatan awam (Fatimah Wati & Mohd Zaini, 2004; Hazman Shah & Maniam, 2008).

Berdasarkan Pelan Strategik Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) (JPA, 2011), prestasi kerja dan amalan modal insan diberi perhatian serius. Hal ini memandangkan perkhidmatan awam perlu diperkukuhkan berikutan wujud pertikaian tentang tahap prestasi kerja dan kemampuan sebenar kakitangan awam. Pelbagai isu yang berkaitan dengan prestasi kerja kakitangan awam timbul dan berlarutan sehingga kini. Apabila isu-isu yang berkaitan prestasi kerja kakitangan awam timbul dan berterusan maka ianya memberi impak kepada negara dan masyarakat.

Dalam perbincangan tentang tahap prestasi kerja kakitangan awam sesungguhnya banyak isu dan masalah yang timbul. Malah di pihak media massa,

isu-isu dan permasalahan ini sentiasa menjadi liputan dan bahan berita. Tambahan pula isu ini adalah selari dengan laporan yang dikeluarkan oleh Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan (PEMANDU) mendedahkan bahawa prestasi kerja kakitangan awam semakin menurun (PEMANDU, 2012). Pendedahan ini telah memeranjatkan semua pihak.

Tidak hanya sekadar itu, isu ini turut melibatkan kerajaan tempatan. Tahap prestasi kerja dan kecekapan kakitangan kerajaan tempatan yang rendah diperlihatkan apabila masyarakat membuat aduan dan kritikan terhadap kerajaan tempatan. Mereka menyatakan bahawa kakitangan kerajaan tempatan tidak berkeupayaan memberi perkhidmatan yang dapat memenuhi kehendak dan keperluan masyarakat (Nik Hairi et al., 2012; Che Mohd Syaharuddin et al., 2017). Isu ini turut selari dengan aduan yang diterima oleh Biro Pengaduan Awam terhadap kerajaan tempatan. Aduan yang diterima dari tahun 2010 hingga 2017 mencatatkan 1334 kes (lihat lampiran A). Antara aduan tertinggi yang diterima adalah kelewatan atau tiada tindakan, kegagalan mengikut prosedur yang ditetapkan dan kualiti perkhidmatan yang tidak memuaskan (Biro Pengaduan Awam, 2017). Masalah ini berpunca disebabkan kegagalan kakitangan yang tidak mampu memberikan perkhidmatan yang terbaik. Bukan itu sahaja mereka juga tidak mencapai prestasi kerja yang telah ditetapkan. Ini telah menjejaskan imej dan reputasi kerajaan tempatan. Lantaran itu, maka wujudlah pelbagai persoalan dalam kalangan masyarakat tentang keupayaan sebenar dan sejauhmana kakitangan awam mampu memberikan prestasi kerja seperti mana yang sepatutnya.

Sejajar dengan itu wujud teras strategik dalam meningkatkan keupayaan dan kompetensi perkhidmatan awam. Teras strategik merangkumi usaha untuk membangunkan organisasi yang mantap, mengurus modal insan terbaik, mendorong prestasi unggul, membentuk budaya kerja berprestasi tinggi dan membangunkan daya saing di kalangan kakitangan awam. Kakitangan awam sememangnya memainkan peranan penting dalam pembangunan dan kemajuan negara. Kakitangan awam khususnya kakitangan dalam kerajaan tempatan merupakan tulang belakang kepada pentadbiran negara. Golongan ini dipertanggungjawabkan dalam memastikan pelaksanaan pelbagai polisi dan program pembangunan dapat dijayakan. Dalam pelaksanaan ini, kakitangan yang berada dalam kerajaan tempatan mempunyai dwi-peranan bukan sahaja sebagai aset organisasi tetapi juga sebagai pelaksana aspirasi kerajaan dalam membangunkan negara. Kecemerlangan dan keberkesanan perkhidmatan dalam kerajaan tempatan adalah menjadi tanggungjawab kakitangannya. Harapan yang tinggi sentiasa ditujukan kepada kerajaan tempatan dalam membangun dan memajukan negara ke arah pencapaian matlamat Wawasan 2020.

Namun demikian, kerajaan tempatan sentiasa berhadapan dengan pelbagai isu dan cabaran. Isu dan cabaran yang dihadapi adalah jangkaan yang tinggi daripada pihak berkepentingan, inovasi dalam penyampaian perkhidmatan dan tekanan untuk memperluaskan konsep tadbir urus yang baik. Salah satu kerajaan tempatan yang turut tidak terlepas berdepan dengan kepelbagaian cabaran dan masalah adalah Majlis Bandaraya Pulau Pinang (MBPP). MBPP berhadapan dengan cabaran dalam amalan modal insan yang menjurus kepada prestasi kerja iaitu tadbir urus yang

kurang memberangsangkan, kekurangan tenaga kerja yang berpengetahuan dan bebanan tugas yang semakin bertambah (Jabatan Korporat MBPP, 2013).

Masalah yang dihadapi oleh MBPP adalah selari dengan perubahan persekitaran luaran yang mencabar. Perubahan persekitaran luaran ini merangkumi keperluan untuk memenuhi jangkaan pihak berkepentingan dan pelanggan yang semakin meningkat. Menurut Laporan Ringkasan Perangkaan, MBPP mempunyai jumlah penduduk seramai 708,127 orang (Jabatan Perangkaan, 2011). Faktor kepadatan penduduk ini merumitkan lagi peranan MBPP dalam melaksanakan tugasnya. Ini kerana kualiti dan taraf hidup rakyat telah bertambah baik dan lebih selesa melalui pelbagai infrastruktur hasil daripada kemajuan dan pembangunan negara. Kemajuan yang dikecapi ini memberikan cabaran baru terhadap MBPP kerana aspirasi rakyat semakin meningkat dan bertambah sukar.

Di samping itu, cabaran-cabaran ini memberi kesan terhadap prestasi kerja kakitangan-kakitangan di MBPP. Kakitangan MBPP berhadapan dengan tekanan kerja dan ketegangan yang berlarutan dalam memenuhi keperluan masyarakat terhadap perkhidmatan yang ditawarkan (Jabatan Korporat MBPP, 2013). Keadaan ini memberi impak terhadap tahap prestasi kerja di mana kakitangan MBPP sering memberikan tindak balas yang tidak berjaya memenuhi jangkaan masyarakat dan ini menimbulkan aduan yang sering diterima oleh MBPP (Jabatan Korporat MBPP, 2013). Tahap prestasi kerja tidak bergantung kepada hasil semata-mata tetapi turut bergandingan dengan faktor pendorong yang mempengaruhi prestasi kerja (Che Mohd Syaharuddin et al., 2017). Tiga faktor pendorong yang

mempengaruhi prestasi kerja kakitangan adalah merangkumi faktor berkaitan organisasi, individu dan ciri kerja.

Pengurusan organisasi yang lebih dinamik dan mempunyai ketidakpastian yang tinggi akibat perubahan persekitaran yang mencabar lebih menyukarkan organisasi membentuk persekitaran organisasi yang kondusif (Azlinda, 2013). Hal ini turut menyukarkan pihak pengurusan untuk mengurus organisasi dengan berkesan berikutan perubahan yang tidak dapat dijangka. Perubahan ini menyebabkan kakitangan kurang memahami perkembangan organisasi. Adalah sangat penting bagi kakitangan untuk memahami segala aspek berkaitan dengan organisasi seperti budaya, persekitaran, pentadbiran, penghargaan, perhubungan di tempat kerja dan kemudahan yang disediakan (Payam et al., 2013; Teoh et al., 2013; Ajala, 2012). Sekiranya kakitangan dapat memahami keseluruhan organisasi, mereka turut dapat memahami hala tuju organisasi dan seterusnya dapat memberikan prestasi kerja seperti yang dikehendaki oleh organisasi (Wan Na, 2013). Ini adalah kerana faktor organisasi mempengaruhi tingkah laku kakitangan iaitu individu di dalam sesebuah organisasi.

Individu merupakan kakitangan kepada sesebuah organisasi yang berperanan untuk menentukan kualiti, reputasi dan prestasi organisasi (Johari, 2011). Semakin berkualiti kakitangan di dalam sesebuah organisasi maka semakin cemerlanglah organisasi tersebut (Wan Idros et al., 2017). Oleh itu, bagi melahirkan kakitangan yang berkualiti dan berprestasi tinggi, organisasi perlu melihat kepada elemen-elemen individu iaitu nilai peribadi, kecekapan diri, peningkatan kerjaya dan emosi (Muhammad Awais et al., 2012; Claus et al., 2011). Tidak hanya setakat itu, ciri-ciri

pemboleh ubah latar kakitangan iaitu jantina, umur, tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan berhubung kait dengan prestasi kerja (Norazeela et al., 2016; Chua et al., 2011; Zaini & Muhammad Zhafir, 2014). Hal ini disebabkan sebahagian besar daripada masalah yang wujud dalam mana-mana organisasi berpunca daripada “masalah kakitangan”. Di samping menilai faktor individu dan pemboleh ubah latar kakitangan terhadap prestasi kerja, faktor ciri kerja juga perlu diberi perhatian.

Ciri kerja merupakan keperluan sesuatu tugas yang dipertanggungjawabkan kepada setiap kakitangan (Snell et al., 2010). Ciri kerja yang merangkumi bidang tugas, peranan penyelia dan maklum balas perlu seimbang dan berpadanan dengan setiap kakitangan (Noor Azmi et al., 2011; Mareena et al., 2011). Ciri kerja yang bersesuaian dengan tugas, peranan penyelia dan maklum balas yang diperoleh akan mendorong kepada hasil kerja yang dilakukan (Johari, 2011). Jika dilihat dengan mendalam, organisasi, individu dan ciri kerja sebenarnya saling bergantung dalam menghasilkan prestasi kerja yang bernilai tinggi (Wan Na, 2013). Wujudnya hubungan keperluan dan kehendak di antara organisasi dengan kakitangan dan hasil kerja yang dilakukan. Hubungan keperluan dan kehendak yang berjaya antara organisasi dan kakitangan akan memberikan pulangan hasil kerja yang memberangsangkan seperti produktiviti dan berprestasi tinggi. Bagi pihak organisasi, organisasi memerlukan ciri-ciri individu yang mempunyai nilai peribadi, kecekapan diri, peningkatan kerjaya dan emosi baik terhadap kerja (Nurul Hudani et al., 2015). Manakala di pihak kakitangan, organisasi perlu memenuhi keperluan dan ciri kerja yang selari dengan bidang tugas, peranan penyelia dan maklum balas berkaitan hasil kerja yang telah dilakukan.

Berdasarkan kepada cabaran dan permasalahan yang telah dinyatakan di atas, beberapa persoalan telah wujud berhubung kakitangan di MBPP iaitu apakah tahap prestasi kerja mereka? Adakah tiga faktor pendorong iaitu organisasi, individu dan ciri kerja mempengaruhi prestasi kerja mereka? Apakah elemen yang terdapat dalam tiga faktor pendorong tersebut turut mempengaruhi prestasi kerja mereka? Adakah terdapat hubungan dan pengaruh tiga faktor pendorong tersebut terhadap prestasi kerja? Adakah ciri-ciri faktor pemboleh ubah latar terpilih (jantina, umur, tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan) mempunyai perkaitan dengan elemen-elemen faktor pendorong dan prestasi kerja?

Walaupun MBPP telah dipilih oleh Kementerian Kesejahteraan Bandar, Perumahan dan Kerajaan Tempatan (KPKT) sebagai Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) yang berada pada tahap baik di antara 21 PBT di negara ini dengan menerima anugerah empat bintang dan diumumkan berada di tangga ketujuh dengan memperoleh 83.96 markah, namun, ini menunjukkan MBPP belum mampu berada pada tahap cemerlang secara keseluruhannya. Hal ini tidak dapat disangkal berikutan pelbagai cabaran yang terpaksa dihadapi oleh MBPP seperti kesan akibat kepadatan penduduk, tekanan terhadap keperluan memberikan perkhidmatan terbaik dan kekurangan tenaga kerja yang tidak seiring dengan bebanan kerja (Jabatan Korporat MBPP, 2013).

MBPP juga merupakan satu-satunya PBT yang perlu mengawal selia keseluruhan pulau tanpa melibatkan pecahan kawasan dengan PBT yang lain. Ini menjadikan MBPP merupakan satu PBT yang unik dan perlu dilihat bagaimana dan mengapa prestasi kerja kakitangan MBPP tidak mampu berada pada tahap

cemerlang. Hakikatnya, MBPP masih mempunyai ruang untuk penambahbaikan. Sekiranya penambahbaikan amalan modal insan berjaya dilakukan, tidak mustahil MBPP muncul sebagai PBT yang mendapat penarafan lima bintang dan mampu berada di tangga teratas. Penambahbaikan ini juga mampu meningkatkan pencapaian prestasi kerja dalam kalangan kakitangan yang dilihat tidak berupaya mencapai tahap prestasi kerja yang diinginkan oleh MBPP sendiri.

Lantaran itu, sekiranya kakitangan tidak berupaya mencapai prestasi yang sepatutnya, amalan modal insan sedia ada akan terus terbiar. Menurut Jaconelli dan Sheffield (2000), kegagalan kakitangan untuk berfungsi dengan baik akan memburukkan lagi keadaan di kerajaan tempatan. Usaha untuk membangunkan kakitangan awam sebagai aset yang nilainya sentiasa berkembang mengikut masa adalah amat penting. Faktor-faktor pendorong yang mempengaruhi prestasi kerja kakitangan awam di kerajaan tempatan dan amalan modal insan yang baik iaitu yang menjurus ke arah kekuatan dan kecekapan sesebuah organisasi perlu diketahui dan dikaji. Ini disebabkan amalan modal insan yang baik mampu memberikan impak terhadap prestasi kerja (Zaleha et al., 2017). Justeru itu, kajian ini akan dilakukan secara terperinci untuk melihat tahap prestasi kerja, faktor pendorong yang mempengaruhi prestasi kerja, hubungan dan pengaruh antara kesemuanya.

1.3 JUSTIFIKASI KAJIAN

Terdapat beberapa kajian berkaitan amalan modal insan dan prestasi kerja telah dijalankan oleh beberapa penyelidik yang lepas dan merupakan satu kewajaran yang perlu diakui oleh penyelidik. Namun begitu, skop dan responden kajian yang

dikaji, pemboleh ubah kajian yang diuji, model dan kaedah yang digunakan dan dapatan kajian-kajian lepas adalah nyata berbeza dengan kajian ini. Selain itu, kelemahan yang dikenalpasti daripada kajian-kajian lepas juga dilihat oleh penyelidik. Perbezaan dan kelemahan inilah merupakan usaha penyelidik untuk mengisi *literature gap* yang dikenalpasti daripada kajian-kajian lepas. Oleh itu, perbincangan justifikasi kajian ini akan dihuraikan mengikut kajian-kajian lepas.

Kajian-kajian berhubung prestasi kerja dijalankan oleh kebanyakan penyelidik untuk melihat faktor yang mempengaruhi daripada pelbagai aspek yang mendasari pemilihan faktor-faktor tersebut. Antara kajian yang dijalankan adalah ‘*Strategic Human Resource Management: Performance, Alignment and Management*’ oleh David (1999) yang menekankan faktor-faktor dalam pengurusan seperti polisi, hubungan pekerja, peranan pihak pengurusan dan sistem peningkatan kerjaya yang memberi kesan ke atas prestasi. Dapatan kajian oleh David mendapati kadar upah iaitu gaji yang rendah merupakan punca utama yang menjejaskan pencapaian prestasi. Menerusi laporan ‘*Challenging (Strategic) Human Resource Management Theory: Integration of Resource-Based Approaches and New Institutionalism*’ oleh Paauwe dan Boselie (2002), laporan ini mengkaji hubungan antara pengurusan sumber manusia dengan prestasi kerja berdasarkan *Resource-Based Theory* yang melibatkan tahap yang berbeza iaitu makro, meso dan mikro dalam sesebuah organisasi. Dapatan kajian menunjukkan semakin tinggi tahap pengurusan, maka semakin tinggi tahap prestasi kerja.

Menerusi rencana Soltani et al. (2004) yang bertajuk ‘*HR Performance Evaluation in the Context of TQM: A Review of the Literature*’, rencana ini

membincangkan tentang penilaian prestasi kerja berdasarkan konteks *Total Quality Management* (TQM) di mana prestasi kerja perlu dinilai berdasarkan TQM untuk melihat pencapaian prestasi kerja yang jitu. Mengikut kajian Waleed Ahmed (2011) bertajuk '*Factors Affecting the Effectiveness of the Job Performance of the Specialists Working in the Youth Care at Helwan University*' mengkaji, faktor yang mempengaruhi prestasi kerja berdasarkan tiga aspek utama iaitu impak organisasi, keberkesanan tahap pengurusan dan halangan terhadap pencapaian prestasi. Kajian melibatkan 100 orang responden sebagai sasaran soal selidik. Dapatan kajian memperlihatkan keberkesanan tahap pengurusan merupakan faktor yang paling mempengaruhi prestasi kerja.

Kajian oleh Rafikul et al. (2006) yang bertajuk '*Employee Performance Evaluation by AHP: A Case Study*' pula mengkaji faktor-faktor prestasi kerja berdasarkan kuantiti kerja, pengurusan organisasi, komitmen kakitangan, kerjasama berpasukan, komunikasi dan faktor luaran berdasarkan *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Instrumen kajian ini adalah menggunakan borang soal selidik yang melibatkan 294 orang responden. Kajian ini mendapati sekiranya faktor-faktor prestasi kerja adalah tinggi, maka tahap prestasi kerja juga adalah tinggi. Sementara itu, kajian oleh Mohammad Salim dan Nimalathan (2011) bertajuk '*Factors Affecting Employees' Performance in Ready Made Garments (RMGs) Sector in Chittagong, Bangladesh*' turut mengkaji faktor-faktor mempengaruhi prestasi kerja yang terdiri daripada peranan individu, bidang tugas dan peranan organisasi. Dapatan kajian ini mendapati peranan individu dan organisasi memberikan kesan langsung ke atas prestasi kerja.

Lim et al. (2012) juga memberi tumpuan terhadap faktor yang mempengaruhi prestasi kerja. Kajian yang bertajuk '*Factors Affecting Individual Job Performance*' memberi tumpuan terhadap gaji, ganjaran dan insentif, persekitaran tempat kerja, faktor latar keluarga dan personaliti. Kajian dijalankan terhadap 169 responden melalui borang soal selidik. Dapatan kajian menunjukkan faktor latar keluarga dan personaliti berhubungan secara signifikan positif terhadap prestasi kerja. Di samping itu, rencana oleh Korkaew dan Suthinee (2012) bertajuk '*Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature*' menekankan keadilan organisasi, tugas, motivasi perkhidmatan awam dan kepimpinan transformasional sebagai faktor yang mempengaruhi prestasi kerja. Dapatan kajian menunjukkan keadilan organisasi, tugas dan motivasi perkhidmatan awam mempunyai kesan langsung terhadap prestasi kerja, namun kepimpinan transformasional tidak mempunyai kesan terhadap prestasi kerja.

Dari perspektif barat, kajian amalan modal insan secara strategik dalam perkhidmatan awam juga ada dijalankan oleh para penyelidik. Antaranya kajian yang dijalankan oleh Jane dan Tiina (2010) bertajuk '*Public Sector HRM: The Case of No Central Human Resource Strategy*' mengkaji strategi pengurusan sumber manusia secara strategik dalam perkhidmatan awam yang bertujuan untuk meningkatkan keberkesanan amalan yang dipraktikkan. Kajian ini lebih menekankan aspek ciri kerja berhubung peranan pihak pengurusan untuk menguruskan kakitangan. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif. Dapatan kajian menunjukkan bahawa peranan pihak pengurusan adalah berhubungan secara signifikan dengan pengurusan strategik dalam amalan modal insan yang dipraktikkan.

Kajian bertajuk '*International Trends in HRM in the Public Sector: Reform Attempts in the Republic of Georgia*' oleh Richard (2011) mengkaji isu-isu semasa dalam pengurusan perkhidmatan awam. Kajian ini menggunakan kaedah pemerhatian, dokumen dan responden dalam kalangan kakitangan perkhidmatan awam. Dapatan kajian mendapati bahawa campur tangan politik dan pengurusan yang tidak cekap menunjukkan kelemahan dalam amalan yang diterapkan. Parry et al. (2005) pula menjalankan kajian bertajuk '*Comparing HRM in the Voluntary and Public Sectors*' bertujuan meneliti perbandingan antara amalan pengurusan sumber manusia yang digunakan oleh perkhidmatan-perkhidmatan awam yang berlainan. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif melibatkan 238 orang responden dengan menggunakan borang soal selidik. Dapatan kajian menunjukkan terdapat kelemahan dalam polisi dan prosedur tertentu yang menyebabkan kegagalan dalam penyampaian perkhidmatan yang diberikan.

Menerusi rencana bertajuk *Ciri Kerja dan Prestasi Profesional Teknologi Maklumat Sektor Awam Malaysia*, Noor Azmi et al. (2011) juga mendokumentasikan prestasi kerja dalam perkhidmatan awam. Akan tetapi, kajian ini menegaskan ciri kerja menjadi faktor terpenting bagi mempengaruhi prestasi kerja kakitangan. Unit analisis kajian melibatkan pengurus teknologi maklumat di sektor awam. Penumpuan kajian adalah melihat hubungan beberapa elemen ciri kerja iaitu kepelbagaian, identiti, kepentingan, autonomi, maklumat, makluman dan kerjasama terhadap dimensi prestasi kerja. Dimensi prestasi kerja yang dikaji ialah produktiviti, kemahiran, perlakuan sosial, sikap dan tabiat kerja.

Kajian yang dijalankan oleh Chua et al. (2011) bertajuk *Hubungan di antara Personaliti, Motivasi dan Prestasi Kerja dalam Kalangan Belia Malaysia*. Kajian ini melibatkan seramai 1,412 orang belia yang terdiri daripada pelbagai profesion yang bekerja di pelbagai institusi dan organisasi yang terletak di sekitar Kota Kinabalu. Fokus utama kajian ini ialah mengkaji pengaruh jenis personaliti (*Neuroticism, Extraversion, Conscientiousness, Agreeableness* dan *Openness to Experience*) dan jenis motivasi (ekstrinsik dan intrinsik) terhadap prestasi kerja belia di Malaysia dan penumpuan terhadap belia di negeri Sabah. Kajian ini lebih menjurus kepada pengaruh dimensi personaliti dan motivasi tertentu yang signifikan terhadap prestasi kerja. Perbezaan personaliti, motivasi dan prestasi kerja juga turut diperhatikan mengikut faktor demografi tertentu iaitu jantina, umur, status perkahwinan dan pengalaman kerja.

Di samping itu, terdapat juga kajian-kajian yang menyentuh kualiti amalan modal insan. Sebagai contoh pada tahun 2008, Md. Zhahir dan Muhammad Hakimi telah menjalankan satu kajian terhadap kualiti amalan modal insan di Malaysia. Kajian bertajuk *Kualiti Pendidikan Tinggi dan Pembangunan Modal Insan di Malaysia* menyarankan institusi pengajian tinggi (IPT) perlu berusaha untuk menjadikannya berkualiti dan bertaraf dunia dalam menghasilkan tenaga kerja yang berpengetahuan, berkualiti dan berprestasi tinggi. Manakala rencana yang bertajuk *Tinjauan Kepentingan Pembangunan Modal Insan di Malaysia* oleh Mohd Fauzi dan Mohd Khairul Naim (2012) pula menekankan kepentingan amalan modal insan yang berteraskan pembangunan Islam. Menurut Mohd Fauzi dan Mohd Khairul Naim, amalan modal insan melalui perspektif Barat gagal mencerminkan pengurusan yang bersepadu dan menyeluruh. Manakala amalan modal insan menurut perspektif Islam

adalah pengurusan yang melihat insan sebagai watak terpenting dalam sesebuah pembangunan yang perlu dibangunkan dalam diri dan di luar diri manusia itu.

Bagi tujuan membangunkan kakitangan yang berprestasi tinggi, rencana bertajuk *Universiti, Pembangunan Modal Insan dan Penumpuan Ruang Komuniti Berpendidikan Tinggi di Malaysia: Suatu Ulasan Kritis* yang dijalankan oleh Norain dan Nooriah (2012) menyatakan bahawa pengantarabangsaan pendidikan tinggi berperanan untuk menghasilkan kakitangan yang berupaya untuk melonjakkan perkembangan ekonomi negara. Matlamat untuk mengembangkan ekonomi berasaskan pengetahuan memerlukan kakitangan yang berprestasi, yang dapat menyokong dan menggerakkan ekonomi tersebut. Norain dan Nooriah menekankan bahawa melalui pengantarabangsaan pendidikan tinggi akan terbentuk kakitangan yang terdiri daripada individu yang berprestasi tinggi. Manakala kajian oleh Baharom dan Mohamad Johdi (2009) yang bertajuk *Pembangunan Modal Insan Sebagai Satu Pelaburan Penting dalam Konteks Pembinaan Negara* membincangkan mengenai pembangunan kakitangan ke arah pencapaian prestasi. Pencapaian prestasi merupakan satu pelaburan penting dalam konteks pembangunan dan pembinaan negara. Pada pandangan Baharom dan Mohamad Johdi, kakitangan adalah aset terpenting kepada organisasi dan negara.

Kajian yang meninjau prestasi kerja dan amalan modal insan dalam kerajaan tempatan adalah kajian yang dijalankan oleh Kamarudin (2002) yang bertajuk *Perancangan Strategik Amalan Modal Insan Majlis Perbandaran Seberang Perai*. Kamarudin telah mendokumentasikan peranan pengurusan strategik dalam pencapaian prestasi. Dalam kajian ini, Kamarudin menekankan aspek amalan modal

insan secara strategik yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi. Perancangan amalan modal insan yang strategik perlu dibentuk dan bertindak balas terhadap keperluan pelanggan, mengambil kira faktor-faktor politik, perbelanjaan dan faktor-faktor luaran serta dalaman yang lain dalam persekitaran operasinya. Bagi kajian yang dijalankan oleh Kamarudin ini, perkembangan amalan modal insan dalam kerajaan tempatan adalah terdiri daripada sistem pengurusan dan pengendalian kerajaan tempatan yang lebih cenderung kepada merekrut, melatih kakitangan dan menggalakkan amalan dasar kecekapan ditunjukkan pada tahap yang lebih tinggi serta menggalakkan komunikasi yang baik antara semua pihak. Selain itu, ianya juga bertujuan untuk membantu kakitangan dalam memberikan perkhidmatan terbaik kepada pelanggan dan membentuk budaya organisasi yang mewujudkan inovasi serta kelenturan.

Berdasarkan justifikasi di atas, walaupun kajian-kajian tentang amalan modal insan dan prestasi kerja telah dilaksanakan oleh banyak penyelidik yang lepas, namun jarang sekali kajian yang dijalankan melibatkan kedua-dua aspek ini secara bersama. Masih wujud kelemahan dari segi akademik dan empirikal. Sehingga kini masih tiada kajian yang memberi fokus utama terhadap prestasi kerja kakitangan kerajaan tempatan dan mengaitkan ketiga-tiga faktor pendorong berdasarkan organisasi, individu dan ciri kerja untuk memperoleh dapatan yang lebih menyeluruh.

Faktor pendorong yang mempengaruhi prestasi kerja kurang didedahkan dan diperkenalkan dalam kalangan kakitangan perkhidmatan awam Malaysia. Kakitangan awam khususnya kakitangan kerajaan tempatan juga masih kurang

diwakili oleh kajian-kajian pengurusan sumber manusia atau amalan modal insan. Kelemahan dan kekurangan penumpuan terhadap tiga faktor pendorong dan elemen-elemen di dalam setiap faktor pendorong tersebut telah menghadkan dapatan kajian. Berdasarkan penumpuan terhadap tiga faktor ini, kajian ini dapat mengetengahkan faktor dan elemen yang mempengaruhi prestasi kerja dalam usaha meningkatkan tahap prestasi kerja dalam kalangan kakitangan. Tidak hanya sekadar itu, kajian ini turut mempunyai perbezaan yang melibatkan skop dan responden kajian, pemboleh ubah yang diuji, model dan kaedah yang digunakan serta dapatan-dapatan kajian lepas adalah nyata berbeza. Hal ini menunjukkan kajian ini memberikan nilai tambah terhadap kajian lepas. Sungguhpun begitu, kajian-kajian lepas adalah penting untuk menerangkan rasional-rasional dan kepentingan prestasi kerja dikaji untuk manfaat bersama.

Kajian yang meninjau faktor-faktor pendorong yang mempengaruhi prestasi kerja secara menyeluruh dengan merangkumi elemen-elemen di dalam organisasi, individu dan ciri kerja juga adalah sangat terhad. Bukan sekadar itu sahaja, kebanyakan kajian juga meneliti pelbagai faktor dari aspek dan konteks yang berlainan. Hal ini kerana terdapat kepelbagaian pendapat di antara penyelidik-penyelidik lepas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja dan hubungan yang berlaku ke atas faktor-faktor tersebut.

Dalam konteks kajian ini, pelbagai pendapat, konsep dan teori prestasi kerja telah digunakan oleh penyelidik untuk mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, kesan dan kesinambungannya terhadap prestasi kerja. Walaupun banyak kajian yang berkaitan prestasi kerja telah dilaksanakan tetapi

kajian-kajian tersebut tidak dapat diterapkan sepenuhnya dalam konteks kerajaan tempatan. Ini kerana persekitaran politik, ekonomi, demografi dan corak bekerja kakitangan kerajaan tempatan adalah berbeza dengan responden yang dilakukan oleh kajian-kajian lepas. Setiap kerajaan tempatan yang ada di Malaysia di mana setiap satunya mempunyai tugas, fungsi dan bidang kuasa yang berbeza antara satu dengan yang lain (Hamzah & Habibah, 2009). Ini menyebabkan corak bekerja kakitangan kerajaan tempatan adalah berbeza mengikut fungsi dan bidang kuasa yang tertakluk kepada kerajaan negeri (Nur Rafidah, 2011).

Bagi kerajaan tempatan, politik adalah bergantung kepada pemerintahan kerajaan negeri, ekonomi di asingkan mengikut kriteria hasil pendapatan tahunan dan demografi bergantung pada jumlah penduduk di kawasan pentadbiran (Nor Suhaiza et al., 2017). Perbezaan yang dinyatakan merupakan rasional yang mendukung kepada pemilihan responden kajian ini. Tambahan pula, memandangkan persekitaran luaran dan cabaran-cabaran sentiasa berubah mengikut peredaran dan perkembangan semasa, maka isu-isu berkaitan amalan modal insan yang menjurus kepada prestasi kerja kakitangan kerajaan tempatan adalah sentiasa relevan untuk dikaji.

Kajian ini berbeza berbanding kajian-kajian lepas kerana tumpuan kajian ini adalah melibatkan amalan modal insan dan prestasi kerja secara bersama dalam kalangan kakitangan kerajaan tempatan. Penyelidik berpendapat bahawa ketiga-tiga faktor pendorong tersebut adalah faktor utama yang dapat mempengaruhi prestasi kerja. Di samping itu, penyelidik juga berminat untuk melihat elemen-elemen dalam setiap faktor pendorong tersebut terhadap prestasi kerja. Hubungan dan pengaruh faktor pendorong tersebut dengan prestasi kerja juga ingin diteliti disamping melihat

perkaitan dan hubung kait jantina, umur, tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan terhadap prestasi kerja yang tidak dijalankan oleh kajian-kajian lepas. Ini merupakan antara beberapa kelemahan yang dikenalpasti oleh penyelidik. Prestasi kerja melibatkan kakitangan, maka perkaitan antara prestasi kerja dengan latar kakitangan adalah penting untuk dikaji. Penelitian terhadap aspek-aspek ini melibatkan pengukuran analisis-analisis yang berbeza dengan kajian-kajian lepas kerana tumpuan kajian ini juga adalah berbeza.

Kajian ini turut menggunakan kaedah yang nyata berbeza dengan kajian-kajian lepas di mana penyelidik menggabungkan kaedah kuantitatif dan kualitatif secara bersama bagi mendapatkan dapatan secara menyeluruh. Informan temu bual kajian ini juga tidak hanya melibatkan kakitangan tetapi kajian ini juga ingin melihat pandangan berbeza daripada pelbagai pihak dan turut melibatkan pihak pengurusan. Dengan itu satu model yang merangkumi faktor-faktor, elemen-elemen dan pemboleh ubah latar kakitangan secara menyeluruh adalah diperlukan untuk memberi gambaran yang lebih teliti dan tepat berkaitan dengan faktor pendorong yang mempengaruhi prestasi kerja. Justeru itu, kajian ini wajar dijalankan demi menyumbang ke arah pengkayaan ilmu tentang bagaimana amalan modal insan terhadap prestasi kerja boleh dipertingkatkan dan kepentingan prestasi kerja terhadap kerajaan tempatan di Malaysia.

1.4 PERSOALAN KAJIAN

Daripada permasalahan kajian di atas, lapan persoalan kajian telah dibentuk iaitu:

- i) Apakah tahap prestasi kerja kakitangan di MBPP?

- ii) Faktor organisasi dan elemen organisasi yang manakah lebih mempengaruhi prestasi kerja kakitangan di MBPP?
- iii) Sejauh manakah faktor individu dan elemennya mempengaruhi prestasi kerja kakitangan di MBPP?
- iv) Faktor ciri kerja dan antara elemen ciri kerja iaitu bidang tugas, peranan penyelia dan maklum balas yang manakah mempengaruhi prestasi kerja kakitangan di MBPP?
- v) Apakah hubungan faktor organisasi, individu dan ciri kerja dengan prestasi kerja?
- vi) Adakah faktor organisasi, individu dan ciri kerja mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja?
- vii) Adakah terdapat perbezaan antara pemboleh ubah latar kakitangan terpilih (jantina, umur, tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan) terhadap elemen-elemen faktor organisasi, individu dan ciri kerja serta prestasi kerja?
- viii) Adakah terdapat hubungan antara pemboleh ubah latar kakitangan terpilih (jantina, umur, tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan) dengan prestasi kerja?

1.5 MATLAMAT DAN OBJEKTIF KAJIAN

Matlamat kajian ini adalah untuk meneliti tahap prestasi kerja dan amalan modal insan melibatkan faktor organisasi, individu dan ciri kerja yang mempengaruhi prestasi kerja dalam kalangan kakitangan MBPP, hubungan dan pengaruhnya terhadap prestasi kerja. Sehubungan ini, objektif kajian adalah untuk:

- i) Mengenal pasti tahap prestasi kerja kakitangan MBPP mengikut lima peringkat pencapaian tahap prestasi kerja iaitu cemerlang, baik, sederhana, kurang memuaskan dan lemah.
- ii) Mengkaji faktor organisasi yang mempengaruhi prestasi kerja kakitangan di MBPP berdasarkan budaya organisasi, persekitaran organisasi, pentadbiran organisasi, penghargaan, perhubungan di tempat kerja dan kemudahan yang disediakan.
- iii) Menilai faktor individu berdasarkan nilai peribadi, kecekapan diri, peningkatan kerjaya dan emosi terhadap prestasi kerja dalam kalangan kakitangan di MBPP.
- iv) Mengenal pasti elemen faktor ciri kerja yang mempengaruhi prestasi kerja kakitangan di MBPP.
- v) Mengkaji hubungan antara faktor organisasi, individu dan ciri kerja dengan prestasi kerja.
- vi) Mengkaji pengaruh faktor organisasi, individu dan ciri kerja terhadap prestasi kerja.
- vii) Meneliti perbezaan pemboleh ubah latar kakitangan terpilih (jantina, umur, tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan) terhadap elemen faktor organisasi, individu dan ciri kerja serta prestasi kerja.
- viii) Mengenal pasti hubungan prestasi kerja berdasarkan pemboleh ubah latar kakitangan jantina, umur, tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan.